



УДК 338.3658.5.012

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-535-545](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-535-545)

Василик Наталія Михайлівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет, вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43000, тел.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0001-6114-0953>

РОЛІ ТА ВИМОГИ ДО КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕРА ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Цифрова трансформація вже стала невід'ємною частиною розвитку економік усіх розвинутих країн світу. Використання цифрових технологій для розвитку економічних систем наразі визнається надзвичайно важливим. Сьогодні компанії стають лідерами у своїх галузях саме завдяки проведенню цифрової трансформації. Ініціаторами інноваційних змін розвитку організації у напрямку цифрової трансформації є саме креативні менеджери. Креативне мислення, як одна із найважливіших навичок із ТОП-10, дозволяє креативним менеджерам швидко та ефективно запустити процеси цифрової трансформації в організації. Креативний менеджер – це лідер, професіонал, який має креативні навички та проявляє креативний підхід до розв'язання проблем і прийняття рішень, ініціює і керує креативними процесами, сприяє розвитку творчих ідей у команді, стимулює інновації, а також забезпечує ефективне впровадження цих ідей в організації. У статті розкрито основні риси креативного менеджера, роль та вимоги до нього у процесі цифрової трансформації в організації.

Під час цифрової трансформації організації креативні менеджери виконують такі ролі: створення візії та стратегії цифрової трансформації, управління змінами, інноваційний підхід, комунікація і співпраці, аналіз і вибір технологій, лідерство, розвиток та навчання, вимірювання результативності.

Основними вимогами до креативних менеджерів під час цифрових трансформації в організації є: стратегічне мислення, інноваційність, технологічна грамотність, управління змінами, комунікаційні навички, етичне лідерство та співпраця, аналітичні навички, етика і безпека, досвід в управлінні проектами, гнучкість і адаптивність, навчання та розвиток.

Ключові слова: креативний менеджер, цифрова трансформація, риси креативного менеджера, ролі креативного менеджера, вимоги до креативного менеджера при цифровій трансформації організації.

Vasilik Nataliya Mykhaylivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Lutsk National Technical University, str. Lvivska, 75, Lutsk, 43000, tel.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0001-6114-0953>





ROLES AND REQUIREMENTS FOR THE CREATIVE MANAGER WHEN CARRYING OUT THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION

Abstract. Digital transformation has already become an integral part of the development of the economies of all developed countries of the world. The use of digital technologies for the development of economic systems is currently recognized as extremely important. Today, companies are becoming leaders in their industries thanks to digital transformation. Creative managers are the initiators of innovative changes in the development of the organization in the direction of digital transformation. Creative thinking, as one of the most important skills from the TOP-10, allows creative managers to quickly and effectively launch digital transformation processes in the organization.

A creative manager is a leader, a professional who has creative skills and shows a creative approach to solving problems and making decisions, initiates and manages creative processes, promotes the development of creative ideas in the team, stimulates innovation, and also ensures the effective implementation of these ideas in the organization.

The article reveals the main features of a creative manager, his role and requirements in the process of digital transformation in the organization.

During the digital transformation of the organization, creative managers perform the following roles: creation of a vision and strategy of digital transformation, change management, innovative approach, communication and collaboration, analysis and selection of technologies, leadership, development and training, performance measurement.

The main requirements for creative managers during digital transformations in the organization are: strategic thinking, innovation, technological literacy, change management, communication skills, ethical leadership and cooperation, analytical skills, ethics and security, experience in project management, flexibility and adaptability, training and development.

Keywords: creative manager, digital transformation, features of a creative manager, roles of a creative manager, requirements for a creative manager during the digital transformation of an organization.

Постановка проблеми. У наступні десятиліття креативність буде ключовою для якісного виконання більшості завдань. Менеджери повинні розуміти як власні сильні сторони, так і те, як збалансувати типи мислення в своїх командах, щоб успішно виконувати творчі проекти. Одним із острівців стабільності в морі розмов про майбутнє праці є переконання, що наші робочі місця ставатимуть все більш творчими. Всесвітній економічний форум, McKinsey і майже всі великі аналітичні центри, здається, об'єдналися навколо цієї гіпотези, пропонуючи купу даних на її підтвердження. Тенденція полягає



не лише в делегуванні завдань автоматизації; це також про прискорення темпів змін і зростання складності бізнесу, який вимагає оригінальних відповідей на нові виклики набагато частіше, ніж будь-коли раніше [1].

Розмір глобального ринку цифрової трансформації оцінювався в 731,13 мільярда доларів США в 2022 році, і очікується, що він зростатиме на 26,7% з 2023 по 2030 рік. Зростання ринку можна пояснити зростанням впровадження найсучасніших технологій. Такі технології, як штучний інтелект (AI), кібербезпека, бізнес-аналітика (BI), аналітика великих даних і хмара, які спровокували інновації та трансформацію в бізнес-середовищі, що призвело до збільшення доходу. Крім того, все більше бізнесу ведеться за допомогою електронної пошти, співпраці та цифрових інструментів [2].

У звіті Всесвітнього економічного форуму 2023 «Звіт про майбутнє робочих місць за 2023 рік» [3], зазначається, що запровадження технологій залишатиметься ключовим фактором трансформації бізнесу в наступні п'ять років. Понад 85% опитаних організацій вважають, що зростання впровадження нових і передових технологій і розширення цифрового доступу є тенденціями, які, швидше за все, сприятимуть трансформації в їхній організації. У рамках впровадження технологій велика ймовірність впровадження великих даних, хмарних обчислень і штучного інтелекту. Разом з тим, за результатами Всесвітнього економічного форуму 2023 році, аналітичне та креативне мислення залишаються найважливішими навичками для працівників у 2023 році та на найближчі роки [3].

Тобто, із Топ-10 основних навичок, навичка особистості креативно мислити із 10 позиції у 2015 році та з третьої у 2020 році піднялась, по важливості, на другу сходинку. Таким чином, можна стверджувати, що саме креативні менеджери будуть найбільш затребувані на шляху цифрової трансформації будь-якої компанії. Креативні менеджери відіграватимуть важливу роль у процесі цифрової трансформації організації, адже вони забезпечуватимуть інноваційний підхід і запуск стратегії цифрової трансформації для ефективного впровадження нових технологій та процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності, методології, важливості, аналітики цифрової трансформації в сучасному розвитку компаній розкрито у багатьох міжнародних престижних аналітичних консалтингових організаціях та наукових публікаціях. Зокрема, варто орієнтуватись на дослідження експертів McKinsey & Company [4] та FinancesOnline [5], які однозначно підкреслюють великі перспективи для організацій, які якомога швидше в себе запуснуть процес цифрової трансформації.

Разом з тим, і в вітчизняних наукових колах щорічно збільшується кількість публікацій, щодо актуальності та особливостей запровадження цифрової трансформації в організації, зокрема їх авторами є: Арналюк Д., Апалькова В., Васильєва Т., Вітковська С., Гацька Л., Гринько П., Гуменна Ю.,



Дергачова Г., Завадська О., Колешня Я., Павловський М., Пиріг С., Пчелинська Г., Стойка І., Струк Н., Чернишова О., Чмерук Г., Юрченко О., Якушко І. та інші.

Питання формування креативного менеджменту та креативного менеджера в організаціях займалось ряд вітчизняних вчених, зокрема: Брич В., Зінкевич Д., Князь О., Кобелева Т., Кузьмін О., Литвин І., Підкамінний І., Перерва П., Продіус О., Савіцька Н., Свидрук І. та інші.

Проте недостатньо уваги вченими було приділено саме характеристиці креативного менеджера та визначення його ролі і вимог при цифровій трансформації в організації.

Мета статті полягає у вивченні ролі та вимог до креативних менеджерів в процесі проведення цифрової трансформації в організації.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація в сфері бізнесу стає необхідною для організацій, які прагнуть утримати свою конкурентну позицію та забезпечити стійкий довгостроковий розвиток. Успішна реалізація цього процесу вимагає ефективного збору та використання даних, оптимізації ланцюгів створення вартості, розробки цифрових інтерфейсів для взаємодії з клієнтами та заходів протидії кіберзагрозам. Дослідження підтверджує, що цифрова трансформація значно знижує бар'єри для виходу на ринки і розкриває нові стратегічні можливості для компаній.

Варто враховувати той факт, що коли організація стала на шлях цифрових перетворень, то для неї цей процес ніколи не закінчиться, адже завжди виникають нові технології, які замінюють старі. Відтак, цифрова трансформація виступає лише першим кроком, після якого організація стає на шлях систематичної цифровізації. У будь-якому разі, всі зусилля компанії у цьому напрямку рано чи пізно окупляться повністю [6].

Цифрова трансформація – це фундаментальна перебудова того, як працює організація. Метою цифрової трансформації, має бути створення конкурентної переваги шляхом постійного масштабного впровадження технологій, покращити взаємодію з клієнтами та знизити витрати [4].

Цифрова трансформація більш ширше поняття ніж цифровізація. Цифрова трансформація не звужується до простої заміни старих інструментів новими, цифровими. Натомість це передбачає цілісні зміни як у технології, так і в тому, як люди думають про використання технології [7].

Генераторами і ініціаторами цифрової трансформації в організації є саме інноваційні керівники, які знають і розуміють тенденції світової економіки та розвитку суспільства, тобто це креативні менеджери.

Креативний менеджер є відносно нове поняття і в різних сферах діяльності компаній трактується по-різному. Проте, зазвичай його асоціюють із творчими креативними індустріями. Наприклад, можна зустріти такі розуміння креативний менеджер.



Креативні менеджери – головні керівники креативних відділів, які розробляють концепції та ідеї для проектів. Без їхнього керівництва команди не змогли б завершити ініціативи, які слідують узгодженому баченню та дотримуються послідовних принципів брендингу. Як результат, креативні директори роблять вирішальний внесок у імідж бренду та фінансовий успіх бізнесу. Креативні директори розробляють і контролюють концепцію та бачення творчих проектів, таких як рекламні кампанії, маркетингові ініціативи та виробництво відеоконтенту. Вони доносять свої ідеї до творчих відділів, гарантуючи, що члени команди дотримуються вказівок щодо брендингу та стилю [8].

Креативні менеджери – це професіонали, які керують відділом мистецтва чи створення контенту та командами в організації. Креативний менеджер визначає естетику, тон і напрямок продукції компанії [9].

Інші дослідники можуть розглядати креативного менеджера як фахівця, який вміє ефективно керувати процесом творчості в організації, сприяючи створенню новаторських рішень та продуктів.

На нашу думку, креативний менеджер може і повинен бути у кожній організації, не зважаючи на її сферу діяльності, особливо коли це стосується запровадження процесу цифрової трансформації. При цьому, варто розуміти, що креативний менеджер це може бути як формальна посада, так і менеджер будь-якого рівня управління, що у своїй діяльності проявляє креативні навички та підходить до прийняття управлінських рішень.

Отже, креативний менеджер – це лідер, професіонал, який має креативні навички та проявляє креативний підхід до розв'язання проблем і прийняття рішень, ініціює і керує креативними процесами, сприяє розвитку творчих ідей у команді, стимулює інновації, а також забезпечує ефективне впровадження цих ідей в організації.

Основними рисами (рис. 1), які притаманні креативним менеджерам є:

– **звучкість** – креативні менеджери фактично готові адаптуватися до змін і ситуацій та швидко вирішувати несподівані проблеми і завдання. Вони не бояться ризику і можуть ефективно працювати в умовах, що змінюються, та використовувати невизначеність для створення нових можливостей;

– **творчість та інноваційність** – креативні менеджери здатні думати і генерувати нові ідеї, які можуть бути інноваційними та виходити за межі стандартних рішень. Вони часто відкриті для інновацій і намагаються впроваджувати новаторські методи в управління;

– **стратегічне та системне мислення** – креативні менеджери можуть побачити загальну картину і розуміти, як їхні дії та рішення впливатимуть на стратегічні цілі компанії чи проекту та як розвивати стратегії для досягнення цілей компанії. Вони можуть розглядати проблеми як частини більшої системи і шукати рішення, які враховують цю загальну картину.

– **аналітичні навички та технологічна компетентність** – здатність

розуміти внутрішньо організаційні, ринкові та інші дані, оцінювати ситуацію, зіставляти факти і прогнози та приймати обґрунтовані рішення на основі застосування сучасних інформаційних технологій;

– **лідерські якості** – креативні менеджери можуть бути ефективними лідерами, які, на основі творчих підходів до вирішення проблем, вмінням мотивувати та підтримувати, спроможні мобілізувати, надихати свою команду на досягнення великих результатів, а також бути прикладом ефективного лідерства для інших керівників;

– **здатність працювати в команді** – креативні менеджери можуть ефективно працювати в команді, стимулювати та надихати колективи, здатні сприймати почуття та потреби інших людей і команд, враховувати різні думки та підходи, створювати позитивне творче робоче середовище;

– **комунікативність** – здатність ефективної комунікації є ключовою для креативних менеджерів. Вони повинні бути вмілими слухачами, вміти висловлювати свої ідеї та ефективно спілкуватися з іншими членами команди чи іншими зовнішніми особами і організаціями;

– **відкритість до навчання і саморозвитку** – креативні менеджери часто залишаються в курсі нових тенденцій та методів в галузі в якій працюють, а також суміжних галузях і досягають цього шляхом постійного бажання та спроможності вчитися і вдосконалювати свої навички та підходи до прийняття управлінських рішень.

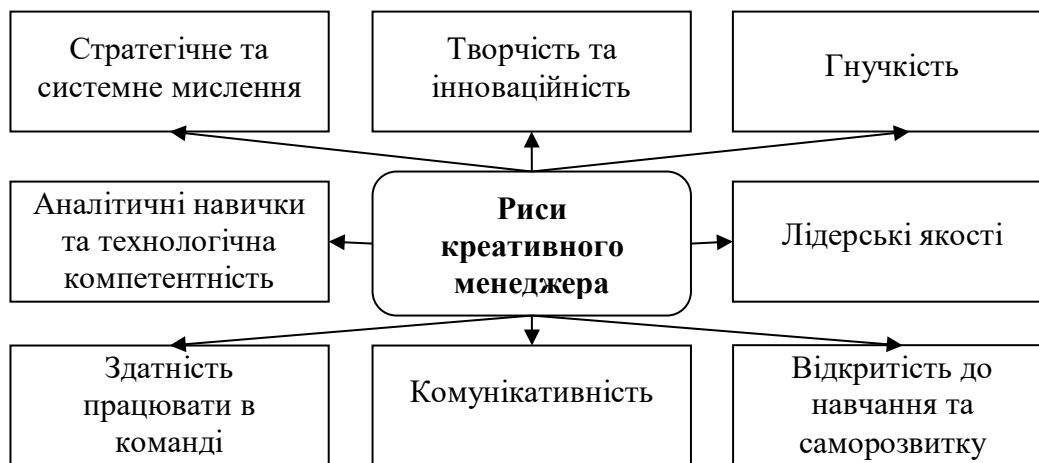


Рис. 1. Риси креативного менеджера

Примітка. Сформовано автором.

Креативний менеджер грає ключову роль у процесі цифрової трансформації організації. Його завдання включає в себе вирішення технічних, стратегічних та організаційних завдань, а також впровадження інновацій для досягнення цілей організації в цифровому середовищі.

Креативні менеджери є свого роду стимуляторами розвитку компанії і, враховуючи сучасні тенденції, розвиток компанії у напрямку цифрової



трансформації є також основним фокусом їхньої діяльності, ідей та рішень.

Загалом, можна виділити основні ролі креативних менеджерів на шляху цифрової трансформації організації (рис. 2).

Створення візії та стратегії цифрової трансформації – креативні менеджери розробляють або допомагають розробити ціль цифрової трансформації та стратегії для досягнення цих цілей. Вони розуміють технологічні можливості та тенденції на ринку і можуть вибрати та сформулювати найбільш вдалий пакет процесів і технологій цифрової трансформації, які потрібно запровадити саме для даної організації.

Управління змінами – завданням креативних менеджерів є ефективне управління змінами, пов'язаними з впровадженням цифрових ініціатив. Вони вміють адаптувати команду до нових умов, забезпечуючи при цьому підтримку від персоналу, мінімальні втрати продуктивності та формуючи позитивне ставлення до інновацій.



Рис. 2. Ролі креативних менеджерів на шляху цифрової трансформації організації

Примітка. Сформовано автором.

Інноваційний підхід – креативні менеджери створюють стимули для команди розробляти новаторські рішення та експериментувати з новими ідеями, а також ініціюють, беруть участь у розробці і впроваджують інновації у всі сфери діяльності компанії, від продуктів і послуг до процесів та комунікацій з використанням технологій цифрової трансформації.

Комунікація та співпраця – креативні менеджери ведуть активну комунікацію з окремими відділами та рівнями управління, сприяючи обміну





ідеями та інформацією і виконують важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації процесів цифрової трансформації всередині організації. Вони також сприяють співпраці між різними командами для досягнення спільних цілей.

Аналіз та вибір технологій – креативні менеджери повинні бути орієнтовані на технології та вміти використовувати їх для впровадження ефективних та інноваційних рішень. Вони, разом із технічними службами, відстежують, аналізують нові технологічні тенденції та розробки, які найкраще відповідадуть потребам організації та вибирають ті, які покращать бізнес-процеси організації.

Лідерство – креативні менеджери володіють лідерськими якостями та здатні мотивувати свою команду для успішної реалізації цифрових ініціатив. Вони є прикладом освоєння цифрових технологій та створюють структуру, яка сприяє творчому мисленню та інноваціям.

Розвиток та навчання – Креативні менеджери повинні стимулювати навчання та розвиток персоналу в галузі цифрових технологій. Вони можуть сприяти створеній програмі навчання та підготовки для забезпечення деяких компетенцій.

Вимірювання результативності – креативні менеджери повинні активно вимірювати та аналізувати результати цифрової трансформації, забезпечуючи постійну оптимізацію та вдосконалення процесів.

Узагальнюючи, креативні менеджери здійснюють важливу роль у вдосконаленні та впровадженні цифрових стратегій, сприяючи інноваціям та забезпечуючи успішну адаптацію організації до швидкозмінюваного цифрового середовища.

Враховуючи різноплановість ролей креативних менеджерів у процесі цифрової трансформації організації, при підборі та розвитку креативних менеджерів для успішної цифрової трансформації організації, варто враховувати такі вимоги до них (табл. 1)

Таблиця 1

Основні вимоги до креативного менеджера при проведенні цифрової трансформації в організації

Вимоги	Характеристика
Стратегічне мислення	Розуміння стратегічних цілей і стратегій організації. Вміння розробляти стратегії цифрової трансформації. Здатність визначити, як цифрові ініціативи можуть сприяти досягненню цих цілей.
Інноваційність	Відкритість до впровадження інноваційних технологій та методів. Здатність генерувати нові ідеї та концепції.



Продовження Табл. 1

Технологічна грамотність	<p>Розуміння сучасних цифрових технологій Індустрії 4.0. Знання перспектив Індустрії 5.0.</p> <p>Вміння оцінювати та вибирати технологічні рішення, які відповідають потребам організації.</p> <p>Вміння застосовувати, найбільш актуальні для організації, цифрові технології.</p>
Управління змінами	<p>Вміння впроваджувати зміни ефективно та зменшувати опір до них.</p> <p>Розуміння психології змін та створювати позитивне ставлення до цифрової трансформації.</p>
Комунікаційні навички	<p>Здатність чітко комунікувати важливість цифрової трансформації для всіх рівнів персоналу.</p> <p>Вміння обґрунтовувати інноваційні рішення та отримувати підтримку від команди.</p>
Етичне лідерство та співпраця	<p>Наявність рис цифрових етичних лідерів для надихання і мотивації команди на досягнення успіху шляхом реалізації цифрової трансформації.</p> <p>Здатність працювати в команді та координувати зусилля для досягнення цілей трансформації.</p> <p>Знати та застосовувати етичні принципи цифрової трансформації.</p>
Аналітичні навички	<p>Вміння оцінювати ефективність цифрових стратегій та вносити корективи при необхідності.</p> <p>Здатність збирати і аналізувати дані із застосуванням цифрових технологій та використовувати їх для прийняття рішень.</p>
Етика і безпека	<p>Приділення уваги питанням конфіденційності та безпеки даних під час реалізації трансформації.</p> <p>Здатність розуміти етичні аспекти використання технологій.</p> <p>Розуміння можливих ризиків цифрової трансформації та розробка стратегій управління ними.</p>
Управління проектами	<p>Досвід управління проектами та вміння керувати ресурсами.</p> <p>Знання методологій проектного менеджменту та вміння обрати найбільш доцільну для організації при реалізації цифрової трансформації.</p> <p>Вміння застосовувати різні методології проектного менеджменту, особливо найпоширенішої методології – Agile.</p>
Гнучкість і адаптивність	<p>Здатність швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та адаптуватися до нових умов.</p> <p>Здатність швидко реагувати на виклики та коригувати стратегії.</p> <p>Мати навички стрес-менеджменту та володіти високим рівнем емоційного інтелекту.</p>
Навчання та розвиток	<p>Спроможність та бажання до постійного навчання, саморозвитку та удосконалення у сфері цифрової трансформації.</p> <p>Вміння надихати, стимулювати та мотивувати персонал у розвитку навичок цифрової трансформації та реалізовувати відповідні програми навчання і підготовки.</p>

Примітка. Сформовано автором.



Варто зазначити, що окремі із зазначених вимог до креативного менеджера вже з'являються чітко окресленими на сайтах з пошуку роботи. Особливо, тепер роботодавці звертають увагу саме на цифрові навички креативних менеджерів та їх спроможність реалізовувати стратегію цифрової трансформації в організації. Тому, щоб бути успішним креативним менеджером, варто удосконалювати та розвивати всі вище зазначені навички із акцентом на підвищення цифрової грамотності.

Висновки. Креативні менеджери виступають катализаторами для інновацій та змін, що сприяють успішній цифровій трансформації організації. Креативні менеджери – це особлива категорія фахівців, які об'єднують у собі організаційні навички та творчий підхід до вирішення завдань, а також об'єднують у собі креативний підхід зі здатністю до управління.

Креативні менеджери мають стати лідерами цифрової трансформації в організації, при цьому дотримуватись 5 етичних принципів цифрової трансформації: 1) дизайн для конфіденційності, безпеки та цілісності; 2) сприяти довірі, 3) остерігайтеся упередженості, 4) забезпечте наявність відповідальності, 5) сприяти етичній культурі, та проявляти риси цифрових етичних лідерів: відданість соціальному впливу, підтримка інклюзії та різноманітності, готовність прийняти та вести в час змін, структурована поведінка прийняття рішень, культура лідерства.

Література:

1. Gabriella Rosen Kellerman, Martin E.P. Seligman (2023). Cultivating the Four Kinds of Creativity. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/01/cultivating-the-four-kinds-of-creativity>. [in English]
2. Digital Transformation Market Size & Share Report, 2030 URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market>.
3. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>.
4. What is digital transformation? (2023). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
5. 72 Vital Digital Transformation Statistics: 2023 Spending, Adoption, Analysis & Data. 2023 <https://financesonline.com/digital-transformation-statistics/>.
6. Павловський М. В., Гацька Л. П., Завадська О. М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388>.
7. Digital Transformation Guide: reshaping your business to meet the digital age (2022). <https://www.altexsoft.com/whitepapers/digital-transformation-reshaping-business-to-meet-digital-age/>.
8. Matthew Urwin (2023). Creative Director. <https://builtin.com/learn/careers/creative-director>.
9. How to Become a Creative Manager (With Salary and Skills) (2022) <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/creative-managers>.

References:

1. Gabriella Rosen Kellerman, Martin E.P. Seligman (2023). Cultivating the Four Kinds of Creativity. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/01/cultivating-the-four-kinds-of-creativity>. [in English]





2. Digital Transformation Market Size & Share Report, 2030 URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market>. [in English]
3. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>. [in English]
4. What is digital transformation? (2023). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>. [in English]
5. 72 Vital Digital Transformation Statistics: 2023 Spending, Adoption, Analysis & Data. 2023. URL: <https://financesonline.com/digital-transformation-statistics/>. [in English]
6. Pavlovsky M., Gatska L., Zavadzka O. (2023). Didzhytal transformatsiya biznesu v umovakh suchasnykh zmin. [Digital transformation of business in the conditions of modern changes]. Economy and Society. Issue 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388>. [in Ukrainian].
7. Digital Transformation Guide: reshaping your business to meet the digital age (2022). URL: <https://www.altexsoft.com/whitepapers/digital-transformation-reshaping-business-to-meet-digital-age/>. [in English]
8. Matthew Urwin (2023). Creative Director. URL: <https://builtin.com/learn/careers/creative-director>. [in English]
9. How to Become a Creative Manager (With Salary and Skills) (2022). URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/creative-managers>. [in English]

